

KINERJA KEPALA SEKOLAH DI ERA GLOBALISASI

Oleh: Ade Cahyana^{*)}

Abstract

School headmasters in the globalization era play important roles to improve the quality of education in schools. They are educators, managers, administrators, supervisors, leaders, innovators, and motivators. Because of their important roles, they must have six competences, that are to develop, communicate and apply their schools' vision; to create conducive educational environment; to use their schools' resources to create conducive educational environment; to work together with students' parents and society; to be good role models; and to affect wider social and political environment. The competences must be able to measure and may support effective leadership.

Keywords: school headmaster, competence, leadership

A. LATAR BELAKANG

Diyakini bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pokok yang dapat secara efektif menyiapkan dan membangun bangsa Indonesia. Pendidikan bukan sekadar transfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), melainkan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1). Artinya, diharapkan pendidikan nasional akan menghasilkan manusia Indonesia yang kemampuan kognitif, afektif dan psikomotoriknya yang tinggi berimbang.

Kualitas pendidikan menjadi tolok ukur kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa. *United Nations Development*

Program (UNDP) memasukkan pendidikan sebagai salah satu unsur penentu Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau Human Development Index (HDI). Pada tahun 2007, IPM Indonesia berada pada peringkat ke-107 dari 177 negara (HD Report 2007/2008), dan peringkat ini menunjukkan bahwa kualitas SDM negara ini sangat rendah dibandingkan dengan negara-negara lain. Kualitas pendidikan atau SDM Indonesia yang rendah ini merupakan persoalan utama pendidikan nasional.

Kualitas pendidikan yang rendah ini disebabkan oleh sejumlah faktor. Pada tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah, faktor yang urgen diperhatikan adalah manajemen atau pengelolaan sekolah. Orang yang paling bertanggung jawab untuk mengelola sekolah ialah kepala sekolah. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 menyatakan "kepala sekolah bertanggung jawab atas

*) Ade Cahyana adalah Kepala Pusat Statistik Pendidikan-Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan nasional.

penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Dengan perkataan lain, kinerja kepala sekolah (meski bukan satu-satunya faktor) perlu benar-benar diperhatikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peran dan kinerja kepala sekolah perlu dipetakan saat ini agar diketahui kondisi dan situasi kepala sekolah saat ini. Untuk itu, perlu diuraikan bagaimana peran dan fungsi serta kompetensi kepala sekolah selama ini dan dalam rangka menjawab tantangan globalisasi saat ini. Selain itu, kepala sekolah merupakan unsur kelengkapan organisasi yang harus ada di sekolah sebagai pemimpin lembaga. Oleh karena itu, perlu dibahas bagaimana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah selama ini. Pembahasan aspek dan komponen yang terkait dengan eksistensi dan esensi kepala sekolah di atas perlu dibahas dalam rangka memberikan solusi peningkatan kinerja kepala sekolah sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu layanan pendidikan di tingkat satuan pendidikan yaitu sekolah.

B. KONSEPSI DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dikaji dan dibahas hal-hal yang terkait dengan kinerja kepala sekolah di era globalisasi yaitu: peran kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah, dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

1. Peran Kepala Sekolah

Mulyasa (2004) mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal-hal yang bersifat teknis operasional. Lebih lanjut, hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Misalnya, studi dengan

pendekatan sosiologis tentang efektivitas sekolah menengah memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting (Lightfoot, 1983; lihat juga telaah mutakhir perihal tren dan isu manajemen pendidikan yang dikompilasi dalam ERIC, 2002).

Perubahan sistem pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik, sebagaimana yang diamanatkan oleh UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, sangat berpengaruh pada manajemen pendidikan secara luas, termasuk pada tingkat satuan pendidikan di jenjang pendidikan dasar. Pengaruh ini berupa kemunculan konsep-konsep baru tentang pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah. Pengelolaan sekolah pada hakikatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi sekolah serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengelolaan sekolah tidak dapat dilepaskan dari peran dan fungsi kepala sekolah. Di era globalisasi ini, kepala sekolah berperan sebagai figur teladan dan mediator antara sekolah dan masyarakat sekitarnya. Adapun fungsinya, kepala sekolah menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah menjadi manajer yang memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan pendidikan pada tingkat sekolah. Dia harus dapat memastikan bahwa sistem kerjanya berjalan lancar dan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil harus tersedia secukupnya dengan kualitas yang memadai.

Lebih dari manajer, kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar



kondusif yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya secara optimal. Dalam lingkungan yang kondusif, para guru dan peserta didik terdorong untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Di sini, kepala sekolah seharusnya berada di garda paling depan dalam keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan. Dalam kata-kata Ki Hadjar Dewantara, peran kepala sekolah adalah *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani* (di depan, menjadi teladan; di tengah, turut bekerja keras; dan di belakang, mengikuti dan mengawasi). Oleh karena peran dan fungsi ini vital, kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah.

Akan tetapi, walaupun kehidupan politik Indonesia sudah cukup banyak berubah, birokrasi pemerintahannya masih sering membelenggu otoritas kepala sekolah. Belenggu ini menjadikan kepala sekolah tak berdaya untuk menjalankan tugas-tugasnya. Masalah ini coba diatasi dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk memberi ruang gerak yang lebih longgar kepada kepala sekolah. Lebih lanjut, MBS dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian pengelola sekolah dengan melimpahkan wewenang pengambilan keputusan dari pemerintah pusat kepada pengelola sekolah.

Masalah lain yang mengadang kepala sekolah adalah gaji dan fasilitas yang rendah, misalnya, dibandingkan dengan gaji dan fasilitas kepala sekolah di negara-negara maju. Anehnya, banyak guru-sebagaimana diketahui, orang yang menduduki jabatan kepala sekolah dahulunya selalu guru-yang berminat untuk menjadi kepala sekolah, termasuk dengan menempuh cara-cara kotor. Gaji dan fasilitas yang rendah tentu saja tidak mendukung kinerja kepala sekolah dan, selain itu, juga mendorong kepala sekolah untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan moralitas pendidik.

Pemberian tunjangan profesi diharapkan dapat menyelesaikan masalah ini.

Uraian di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah berperan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan, apalagi pada era globalisasi ini. MBS dan pemberian tunjangan profesi ditujukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut di atas. Di luar itu, untuk meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah juga dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Karenanya, kemudian diambil kebijakan untuk menyusun standar kompetensi kepala sekolah sebagai bagian dari standar nasional pendidikan.

2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Agar dapat melaksanakan fungsi dan peran di atas secara optimal, seorang kepala sekolah harus mempunyai kualitas tertentu. Setidaknya terdapat tiga kualifikasi yang harus dipenuhi. *Pertama*, kepala sekolah mengetahui dan memahami visi dan misi sekolah. *Kedua*, kepala sekolah memiliki kompetensi untuk mencapai visi dan merealisasikan misi sekolah. *Ketiga*, kepala sekolah mempunyai karakter dan integritas.

Visi dan misi merupakan komponen konseptual pokok suatu sekolah. Sekolah yang tidak mempunyai visi dan misi dapat diartikan tidak mempunyai pandangan tentang masa depan dan sesuatu yang harus diperbuat untuk mengantisipasi masa depan itu. Visi dan misi mesti betul-betul diketahui dan dipahami oleh kepala sekolah, dan kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi untuk mewujudkannya secara nyata. Semua ini membutuhkan karakter dan integritas yang tinggi dari kepala sekolah.

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut (diadaptasi dari *Council of Chief State School Officers/CCSSO*, 2002):

- a. Memfasilitasi pengembangan, penyebaran, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah.
- b. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan karyawan.
- c. Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pemanfaatan sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- d. Bekerja sama dengan wali murid dan anggota masyarakat, memenuhi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- e. Memberi contoh (teladan) tindakan yang baik.
- f. Memahami, menanggapi, dan memengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Sementara itu, integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Ada ungkapan yang bagus untuk memahami pengertian integritas: integritas Anda diukur tidak dari kemampuan Anda untuk menaklukkan puncak gunung, tetapi dari kemampuan Anda untuk menaklukkan diri sendiri.

Setidaknya terdapat sejumlah ciri yang menggambarkan integritas kepala sekolah: dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali.

- a. Dapat dipercaya (amanah). Seorang kepala sekolah haruslah orang yang dapat dipercaya. Kepercayaan itu diperoleh secara sukarela, tidak dengan meminta apalagi memaksa orang lain untuk memercayainya.

Kepala sekolah tidak perlu berpidato di depan para guru, murid, atau orang tua murid bahwa ia adalah orang yang dapat dipercaya. Perilakunya sehari-hari memberi informasi yang akurat tentang keamanannya itu. Kepala sekolah yang dapat dipercaya memiliki kejujuran yang tidak diragukan.

- b. Konsisten. Kepala sekolah yang konsisten dapat diandalkan. Kepala sekolah seperti ini tidak *menclamencl*, perbuatannya sesuai dengan perkataannya. Kepala sekolah seperti ini tidak bermuka banyak. Ia menjalankan kebijakan pendidikan secara tegas dan bijaksana, dan tidak perlu menjadi bunglon sosial untuk mengamankan kebijakan itu.
- c. Komit. Kepala sekolah yang komit berarti terikat secara emosional dan intelektual untuk mengabdikan diri sepenuhnya bagi kepentingan anak didiknya. Kepala sekolah seperti ini tahu persis bahwa tanggung jawabnya tidak mungkin dapat dipikul setengah hati. Pekerjaan sebagai kepala sekolah baginya bukan pekerjaan paruh waktu. Ia tidak boleh merangkap pekerjaannya dengan pekerjaan lain, atau menjadi kepala sekolah di lebih dari satu tempat.
- d. Bertanggung jawab. Kepala sekolah memiliki kewajiban sosial, hukum, dan moral dalam menjalankan perannya. Kepala sekolah yang berintegritas tidak akan menghindar, apalagi lari, dari tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang mengutamakan kepentingan anak didiknya sadar betul bahwa perilakunya harus dapat dipertanggungjawabkan secara sosial, hukum, dan moral.
- e. Secara emosional terkendali. Kepala sekolah yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi sangat menyadari pengaruh emosinya dan emosi orang lain terhadap proses pemikirannya dan interaksinya dengan orang lain. Kepala sekolah seperti ini mampu mengaitkan emosi dengan penalaran, menggunakan emosi untuk memfasilitasi penalaran,



dan secara cerdas menalar emosi. Dengan kata lain, ia menyadari bahwa kemampuan kognitif seseorang diperkaya dengan emosi dan bahwa emosi harus dikelola oleh kognisi.

Kompetensi-kompetensi dan integritas tersebut harus dapat diukur. Maka, kompetensi dan integritas itu perlu dijabarkan ke dalam pernyataan-pernyataan operasional. Selanjutnya, akan dipaparkan enam kompetensi di atas secara operasional.

Kompetensi 1:

Memfasilitasi penyusunan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi dan misi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa sekolahnya memiliki visi dan misi yang jelas dan disepakati bersama serta didukung oleh komunitas sekolahnya. Jika visi dan misi itu belum ada, ia harus berinisiatif untuk menyusunnya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan atas sekolahnya.

Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Visi dan misi disusun bersama-sama dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- b. Karyawan, keluarga murid, dan anggota masyarakat memahami visi dan misi sekolah.
- c. Pihak-pihak yang berkepentingan meyakini bahwa visi sekolah digunakan sebagai pedoman kerja oleh semua pihak yang terlibat dalam urusan sekolah.
- d. Kontribusi anggota komunitas sekolah dalam mewujudkan visi dan misi itu dihargai.
- e. Pihak-pihak yang berkepentingan menerima informasi tentang kemajuan upaya pencapaian visi dan misi sekolah.
- f. Komunitas sekolah terlibat aktif dalam upaya peningkatan kemajuan sekolah.

- g. Program, rencana, dan kegiatan sekolah disusun berdasarkan visi dan misi sekolah.
- h. Program dan rencana dilaksanakan.
- i. Data penilaian pembelajaran peserta didik digunakan untuk menyusun visi, misi dan tujuan sekolah.
- j. Data demografik murid dan keluarganya digunakan untuk menyusun misi dan tujuan sekolah.
- k. Hambatan pencapaian visi dan misi dapat ditanggulangi.
- l. Pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung implementasi misi dan tujuan sekolah telah diupayakan.
- m. Sumber daya yang ada untuk mendukung visi, misi dan tujuan telah digunakan dengan efektif dan efisien.
- n. Visi, misi, dan rencana dipantau, dievaluasi, dan direvisi secara periodik.

Pengetahuan dan keterampilan yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah untuk mencapai ukuran kinerja seperti itu adalah sebagai berikut.

- a. Tujuan belajar dalam masyarakat yang pluralistik.
- b. Teknik penyusunan dan penerapan rencana strategis.
- c. Teori dan pemikiran sistem.
- d. Teknik pengumpulan, pengolahan, dan penafsiran data.
- e. Komunikasi yang efektif.
- f. Konsensus dan negosiasi yang efektif.

Kompetensi 2:

Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan karyawan. Kepala sekolah harus dapat memastikan penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif. Sekadar mengingatkan, lingkungan belajar yang kondusif memungkinkan orang-orang di dalamnya untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensi mereka secara seoptimal. Kepala sekolah harus berupaya keras agar masalah-masalah sosial, seperti penyalahgunaan narkoba,

tidak mengimbas ke dalam lingkungan sekolahnya. Dalam lingkungan seperti itu, para guru dan peserta didik tergerak untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti ini, dengan keteladanan, memberi ruang untuk saling belajar bertanggung jawab dan belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya.

Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Semua orang diperlakukan secara adil, setara, berharkat, dan bermartabat.
- b. Pengembangan profesional terfokus pada pembelajaran peserta didik sesuai dengan visi dan tujuan sekolah.
- c. Peserta didik dan karyawan sekolah dihargai dan dipandang penting.
- d. Hambatan belajar diidentifikasi, diklarifikasi, dan ditanggulangi.
- e. Keberagaman dalam pengembangan pengalaman belajar disimak dan dipertimbangkan.
- f. Belajar seumur hidup didorong dan diberi contoh.
- g. Membangun budaya harapan tinggi untuk diri sendiri, peserta didik, dan karyawan.
- h. Menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran.
- i. Prestasi peserta didik dan karyawan diakui dan dirayakan.
- j. Menyediakan beragam kesempatan untuk belajar bagi semua peserta didik.
- k. Sekolah ditata dan diarahkan untuk mencapai keberhasilan peserta didik.
- l. Program kurikulum, ko-kurikulum, dan ekstra-kurikulum dirancang, dilaksanakan, dan disempurnakan secara berkala.
- m. Hasil riset, pendapat guru, dan rekomendasi dari anggota masyarakat terpelajar digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penting.
- n. Budaya sekolah dievaluasi secara teratur.
- o. Hasil belajar peserta didik dinilai

dengan menggunakan berbagai teknik.

- p. Karyawan sekolah dan peserta didik diberi peluang menggunakan berbagai sumber informasi tentang prestasi.
- q. Berbagai cara supervisi dan evaluasi dimanfaatkan.
- r. Menyusun program-program untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan keluarganya.

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berkinerja seperti itu adalah sebagai berikut:

- a. Psikologi perkembangan peserta didik.
- b. Teori belajar terapan.
- c. Teori motivasi terapan.
- d. Desain, evaluasi, dan penyempurnaan kurikulum.
- e. Prinsip-prinsip pengajaran yang efektif.
- f. Teknik-teknik evaluasi belajar.
- g. Keberagaman dan artinya bagi program pendidikan.
- h. Model-model belajar dan pengembangan profesional orang dewasa.
- i. Proses perubahan bagi sistem, organisasi, dan individu.
- j. Peranan teknologi dalam membantu proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional.
- k. Budaya sekolah.

Kompetensi 3:

Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pemanfaatan sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa apa pun prinsip-prinsip dan teknik manajemen organisasi dan pemanfaatan sumber daya sekolah yang diterapkan semata-mata digunakan bagi kepentingan peserta didik. Ia harus dapat menjamin bahwa lingkungan fisik sekolahnya aman dan sehat bagi peserta didik, guru, dan karyawan pendukung lainnya.



Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Pengetahuan tentang pembelajaran, pengajaran, dan perkembangan peserta didik digunakan dalam pengambilan keputusan manajemen sekolah.
- b. Prosedur operasional digunakan dan dikelola untuk memaksimalkan peluang keberhasilan belajar. Menerapkan teknik baru yang menguntungkan.
- c. Menyusun dengan baik rencana dan prosedur operasional untuk mencapai visi dan tujuan sekolah.
- d. Kesepakatan kontrak sekolah dikelola secara efektif.
- e. Bangunan dan semua fasilitas sekolah dioperasikan secara aman, efisien, dan efektif.
- f. Waktu dikelola untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.
- g. Mengidentifikasi masalah dan peluang potensial.
- h. Setiap masalah ditanggulangi secara tepat waktu.
- i. Sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dikelola untuk mencapai tujuan sekolah.
- j. Sistem organisasi dipantau dan dimodifikasi secara teratur sesuai dengan kebutuhan.
- k. Pihak-pihak yang berkepentingan dilibatkan dalam keputusan yang memengaruhi sekolah.
- l. Tanggung jawab dibagi-bagi untuk memaksimalkan akuntabilitas.
- m. Menerapkan perangkaan masalah yang efektif dan keterampilan pemecahan masalah.
- n. Menerapkan keterampilan solusi konflik secara efektif.
- o. Menerapkan proses kelompok yang efektif dan keterampilan pencapaian konsensus.
- p. Memelihara lingkungan sekolah yang aman, bersih, indah, dan menyenangkan.
- q. Fungsi-fungsi sumber daya manusia dijamin untuk mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- r. Memelihara kerahasiaan dokumen sekolah.

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berkinerja seperti itu adalah sebagai berikut.

- a. Prinsip-prinsip pengembangan organisasi.
- b. Prosedur operasi di tingkat sekolah dan daerah.
- c. Prinsip-prinsip dan isu tentang keamanan dan kesehatan lingkungan sekolah.
- d. Manajemen sumber daya manusia.
- e. Prinsip-prinsip penggunaan keuangan manajemen sekolah.
- f. Prinsip-prinsip penggunaan fasilitas sekolah.
- g. Aspek hukum pengoperasian sekolah.
- h. Teknologi mutakhir yang mendukung fungsi-fungsi manajemen.

Kompetensi 4:

Bekerja sama dengan wali murid dan masyarakat, memenuhi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat. Kepala sekolah harus menyadari bahwa tujuan sekolah tidak mungkin dicapai tanpa melibatkan semua pihak yang berkepentingan, utamanya para wali murid. Manajemen sekolah adalah upaya bersama agar hal-hal yang tadinya terasa besar dan berat menjadi lebih terkendali. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Oleh sebab itu, kepala sekolah tidak boleh putus harapan untuk menghimbau dan merangkul semua pihak yang berkepentingan demi kemajuan sekolahnya.

Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Sering berkomunikasi dengan masyarakat luas dan terlibat aktif dalam kehidupan sosial.
- b. Membina hubungan baik dengan para pemimpin masyarakat.
- c. Menggunakan informasi dari keluarga peserta didik dan masyarakat.
- d. Membangun hubungan dengan organisasi-organisasi bisnis, agama, politik, dan pemerintah.
- e. Menyikapi dengan bijaksana orang-

- orang dan kelompok-kelompok yang memiliki nilai-nilai dan opini yang mungkin bertentangan.
- f. Sekolah dan masyarakat saling melengkapi sumber daya.
 - g. Mengamankan sumber daya masyarakat untuk membantu sekolah memecahkan masalah dan mencapai tujuan.
 - h. Menciptakan kemitraan dengan dunia bisnis, lembaga pendidikan lain, kelompok masyarakat di sekitar untuk mendukung pencapaian tujuan sekolah.
 - i. Anggota masyarakat diperlakukan secara sama.
 - j. Mengakui dan menghargai keberagaman.
 - k. Membina hubungan dengan media yang efektif.
 - l. Melaksanakan program hubungan masyarakat yang komprehensif.
 - m. Menggunakan sumber daya publik secara tepat dan bijaksana.
 - n. Memberikan contoh kolaborasi masyarakat bagi karyawan sekolah.
 - o. Memberi kesempatan kepada karyawan sekolah untuk mengembangkan keterampilan berkolaborasi.

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berkinerja seperti itu adalah sebagai berikut.

- a. Isu dan tren yang mungkin berdampak pada komunitas sekolah.
- b. Kondisi dan dinamika komunitas sekolah yang beragam.
- c. Sumber daya masyarakat.
- d. Hubungan masyarakat dan strategi dan proses pemasaran.
- e. Model yang berhasil tentang kemitraan sekolah, keluarga, bisnis, masyarakat, pemerintah, dan pendidikan tinggi.

Kompetensi 5:

Memberi contoh (teladan) tindakan yang baik. Kepala sekolah pasti berada dalam posisi yang serba kikuk jika tidak menunjukkan kualitas perilaku yang dapat diteladani. Dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali adalah kualitas yang

seharusnya dimiliki para pemimpin. Karakter moral seperti itulah sebenarnya yang memiliki dampak jangka panjang. Kepala sekolah yang hanya mengandalkan kewenangan jabatannya untuk memengaruhi lingkungan hanya akan mendapatkan hasil jangka pendek.

Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Mematuhi kode etik pribadi dan profesional.
- b. Memperlihatkan nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang mengilhami munculnya tingkat kinerja yang tinggi.
- c. Menunjukkan contoh perilaku yang dapat diteladani.
- d. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan sekolah.
- e. Mempertimbangkan dampak praktik manajerial terhadap orang lain.
- f. Menggunakan pengaruh jabatan untuk meningkatkan program pendidikan, bukan untuk kepentingan pribadi.
- g. Memperlakukan orang lain dengan adil, sederajat, serta berharkat dan bermartabat.
- h. Melindungi hak-hak dan kerahasiaan peserta didik dan karyawan sekolah.
- i. Apresiatif dan peka terhadap keragaman dalam komunitas sekolah.
- j. Mengakui dan menghormati wewenang orang lain.
- k. Mempertimbangkan nilai-nilai yang hidup di kalangan komunitas sekolah yang beragam.
- l. Menegakkan integritas dan perilaku yang etis dalam komunitas sekolah.
- m. Memenuhi kewajiban hukum dan perjanjian.
- n. Menaati hukum dan prosedur secara adil dan bijaksana.

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berkinerja seperti itu adalah sebagai berikut.

- a. Tujuan pendidikan dan peran kepemimpinan dalam masyarakat modern.
- b. Berbagai kerangka dan perspektif tentang etika.



- c. Nilai-nilai dari komunitas sekolah yang beragam.
- d. Kode etik profesi.
- e. Filsafat dan sejarah pendidikan.

Kompetensi 6:

Memahami, menanggapi, dan memengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas. Kepala sekolah perlu menyadari bahwa kehidupan di sekolahnya adalah bagian dari lingkungan kehidupan yang lebih luas. Kehidupan lain di luar sekolahnya berpengaruh pada pengelolaan sekolah dengan baik. Berpikir sistemik akan membantunya untuk memahami posisi sekolahnya dalam gambaran yang lebih besar. Sekolahnya sendiri adalah bagian dari subsistem sosial yang terkait dengan sistem politik, ekonomi, dan lain-lainnya.

Ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi bagi kompetensi ini adalah sebagai berikut.

- a. Berupaya dengan sungguh-sungguh untuk memengaruhi lingkungan sekolah bagi kepentingan peserta didik dan keluarganya.
- b. Membangun komunikasi di kalangan komunitas sekolah tentang kecenderungan, isu, dan kemungkinan perubahan dalam lingkungan sekolah.
- c. Mengadakan dialog terus-menerus dengan wakil-wakil kelompok masyarakat.
- d. Memfungsikan komunitas sekolah sesuai dengan kebijakan, hukum, dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dan pusat.
- e. Berusaha memengaruhi pembentukan kebijakan publik untuk menyediakan pendidikan yang bermutu.
- f. Membangun komunikasi dengan para pengambil keputusan di luar komunitas sekolah.

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berkinerja seperti itu adalah sebagai berikut.

- a. Prinsip-prinsip birokrasi pendidikan yang mendasari sistem sekolah Indonesia.

- b. Peranan pendidikan umum dalam mengembangkan dan memperbarui masyarakat yang demokratis.
- c. Hukum yang berkaitan dengan pendidikan dan persekolahan.
- d. Sistem dan proses politik, sosial, budaya, dan ekonomi yang mempengaruhi sekolah.
- e. Model dan strategi perubahan dan resolusi konflik seperti yang diterapkan dalam konteks politik, sosial, budaya, dan ekonomi sekolah.
- f. Isu-isu dan faktor global yang memengaruhi proses pembelajaran.
- g. Dinamika pengembangan dan pendukung kebijakan dalam sistem politik yang demokratis.
- h. Pentingnya keragaman dan persamaan dalam masyarakat demokratis.

Kepala sekolah harus memiliki keyakinan atau pendirian tertentu untuk dapat berkinerja sebagaimana yang dituntut baginya. Misalnya, ia harus yakin bahwa korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) adalah perbuatan tercela yang tidak bertanggung jawab dan merusak. Keyakinan ini yang besumber dari nilai-nilai moral yang dianutnya ikut mewarnai perilakunya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Dengan keyakinan itu, misalnya, ia tidak akan memberi kesempatan terjadinya praktik-praktik KKN yang tidak terpuji itu di sekolahnya. Ia tahu persis bahwa perilakunya adalah contoh yang kemungkinan besar akan menular di kalangan bawahannya dan bahkan para murid. Keyakinan/pendirian berikut ini harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk dapat berkinerja sebagaimana yang diharapkan.

- a. Kepala sekolah yakin bahwa bekerja adalah ibadah. Ia menerima tanggungjawabnya secara ikhlas dan mantap. Oleh sebab itu, ia tidak akan melebih-lebihkan arti penting pekerjaannya. Ia tidak menonjolkan kelebihan dan keberhasilannya. Semua yang perlu dilakukan semata-mata untuk memberikan peluang agar setiap peserta didik memperoleh pendidikan yang berkualitas. Pada

- saat yang sama, ia secara ikhlas menerima konsekuensi penegakan prinsip dan tindakan yang dilakukannya.
- b. Semua pengaruh yang dimilikinya digunakan semata-mata demi kepentingan peserta didik, bukan untuk kepentingan lain. Tujuan utama sekolah adalah membelajarkan peserta didik. Ia akan berusaha mengendalikan diri sendiri dan bawahannya agar tidak merugikan kepentingan masa depan anak didiknya. Ia berpendirian bahwa semua peserta didik perlu memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter yang diperlukan untuk menjadi anggota masyarakat yang berguna bagi lingkungannya.
 - c. Semua orang dapat dididik dan semua peserta didik dapat belajar. Ada beragam cara yang dapat digunakan agar peserta didik dapat memiliki cara belajar seumur hidup. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menekankan bahwa sumber belajar tidak cuma guru, tetapi masih banyak yang lain, seperti teman, buku, orangtua, dan sebagainya. Ia perlu menekankan bahwa dalam masyarakat modern, pendidikan memberi peluang untuk hidup lebih bermakna dan memberi kesempatan berperan dalam mobilitas sosial.
 - d. Kepala sekolah harus yakin bahwa anggota sekolahnya memerlukan standar, harapan, dan kinerja yang tinggi. Karenanya, ia harus yakin bahwa visi sekolah harus menekankan standar pembelajaran yang tinggi. Ia juga perlu yakin perlunya menempuh risiko yang rasional untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Menggunakan pengaruh jabatan secara produktif untuk melayani peserta didik dan keluarganya.
 - e. Kepala sekolah harus yakin tentang pentingnya keikutsertaan seluruh anggota komunitas sekolah. Keputusan manajemen sekolah dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sehingga ia memercayai para guru dan karyawan sekolah dan mempertimbangkan pendapat mereka dalam mengambil keputusan manajerialnya. Ia juga melibatkan keluarga dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Ia yakin tentang perlunya membangun dan memelihara semangat komunitas sekolah yang peduli. Dengan cara ini, ia akan dapat memfasilitasi penggalan sumber daya keluarga dan masyarakat untuk mendukung pendidikan peserta didik.
 - f. Kepala sekolah harus yakin bahwa belajar berlangsung sepanjang hayat (*life-long learning*). Ia harus dapat memberi contoh yang pas mengenai hal ini, sehingga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari praktik sehari-hari dalam manajemen sekolahnya. Sehingga, ia menunjukkan keterbukaan dan penerimaan gagasan baru, tidak jadi soal dari mana pun datangnya gagasan itu.
 - g. Kepala sekolah yakin tentang perlunya pengembangan profesional sebagai bagian integral peningkatan sekolah. Ia tahu dunia tidak pernah berhenti dan terus berubah. Oleh sebab itu, ia akan selalu mencari peluang untuk terus meningkatkan profesionalitas diri dan karyawannya.
 - h. Kepala sekolah harus yakin bahwa keragaman komunitas sekolah akan memperkaya sekolah. Ia mengakui dan memberi peluang adanya keragaman gagasan, nilai-nilai, dan budaya. Tindakannya ditunjukkan dengan tidak memberi peluang praktik-praktik diskriminatif di sekolahnya.
 - i. Kepala sekolah berpendirian bahwa lingkungan belajar harus aman, sehat, dan suportif. Ia akan berusaha keras agar masalah-masalah sosial tidak akan berpengaruh pada efektivitas sekolahnya. Misalnya, ia akan menggerakkan anggota sekolahnya untuk memerangi penyalahgunaan narkoba, perjudian, pemerasan, dan perilaku asosial lainnya. Ia juga berkeyakinan bahwa kebersihan adalah bagian dari iman. Oleh karena itu, ia akan



menggerakkan anggotanya untuk bersih lahir-batin dalam semua hal dan memelihara kebersihan itu dengan konsisten.

- j. Kepala sekolah yakin bahwa sekolahnya beroperasi sebagai bagian integral dari masyarakat yang lebih besar. Oleh karenanya, ia menerapkan pendekatan sistemik dalam setiap tindakan yang memengaruhi kepentingan sekolahnya.
- k. Kepala sekolah yakin bahwa publik memerlukan informasi yang cukup tentang sekolah dan kemajuan atau bahkan masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu, ia merasa perlu bersikap terbuka dan bertanggung gugat atas praktik yang diterapkan dalam mengelola sekolahnya. Ia yakin bahwa jika dirinya bersikap jujur dan terbuka, pihak-pihak yang berkepentingan juga akan dapat memahami kekeliruan yang mungkin telah dilakukan dan bahkan mungkin akan mau membantunya untuk memperbaiki kekeliruan itu.

Standar kompetensi dan kinerja yang dikemukakan di sini akan berimplikasi pada penetapan kebijakan baru tentang persiapan, seleksi, penempatan, dan pengembangan kepala sekolah. Dengan standar kompetensi seperti itu, seleksi kepala sekolah harus dilakukan secara transparan, bertanggung gugat, dan demokratis. Setiap orang, terutama guru, dapat menjadi kepala sekolah jika memenuhi persyaratan kompetensi yang ditetapkan. Perguruan tinggi, utamanya mantan IKIP (Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan), perlu menyusun program studi manajemen pendidikan yang benar-benar dapat menyiapkan calon-calon kepala sekolah yang memiliki standar kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Pusat Pengujian Depdiknas, misalnya, perlu menyusun alat (tes) yang dapat digunakan untuk menguji kompetensi calon kepala sekolah.

Selain itu, kepala sekolah dipilih secara demokratis dari sekumpulan calon yang memiliki catatan perilaku yang

berintegritas tinggi. Para pemilih adalah semua anggota atau pihak-pihak yang berkepentingan bagi kemajuan pendidikan di lingkungan sekolah yang bersangkutan. Cara pemilihan yang demokratis seperti ini harus dapat dipantau secara seksama untuk menghindari kemungkinan dicerai oleh praktik suap. Untuk pengembangan lebih lanjut, perguruan tinggi bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat melaksanakan program-program pengembangan yang disusun sesuai dengan kebutuhan unik bagi masing-masing kepala sekolah.

Tanpa adanya standar kompetensi yang cukup tinggi bagi para kepala sekolah rasanya sukar berharap bahwa pendidikan di Indonesia akan dikenal berkualitas baik di dunia. Apakah standar kompetensi kepala sekolah itu terlalu tinggi? Bagi mereka yang tidak peduli dengan masa depan anak didik, standar seperti itu jelas merupakan siksaan. Namun, masih banyak calon atau kepala sekolah yang memang benar-benar serius melaksanakan pekerjaannya. Bagi mereka yang sungguh-sungguh berkemauan menjadi kepala sekolah yang bervisi, kompeten, dan berintegritas tinggi standar kompetensi sebagaimana yang diuraikan adalah masuk akal. Standar seperti itu adalah tantangan pekerjaan. Kinerja yang bagus dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi anggota sekolahnya merupakan sebuah penghargaan tersendiri. Orang-orang seperti ini layak mendapat penghargaan sepantasnya dalam posisinya sebagai kepala sekolah.

3. Kepemimpinan yang Efektif

Lewis (1987) menjelaskan kepemimpinan yang efektif ialah mereka yang dapat beradaptasi dengan situasi bervariasi yang akan menentukan keberhasilan pemimpin. Kepemimpinan yang berorientasi pada kepuasan personal sering kali disukai bawahan. Dalam kaitannya dengan MBS, kepemimpinan dipahami sebagai segala upaya yang dilakukan dengan hasil yang dapat

dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS demi mewujudkan tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan karyawan sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (1988) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya, yaitu keterampilan konseptual: keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi: keterampilan bekerjasama, memotivasi, memimpin; serta keterampilan teknik: keterampilan dalam menggunakan keterampilan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konseptual, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- a. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya.
- b. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
- c. Membaca berbagai hal yang

berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan.

- d. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
- e. Berpikir untuk masa yang akan datang.
- f. Merumuskan ide-ide yang akan diujicobakan.

Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta memotivasi para guru dan karyawan sekolah. Berdasarkan hasil studi yang dilakukan *Southern Regional Education Board (SREB)*, lembaga ini mengidentifikasi 13 faktor pokok yang mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa. Ketigabelas faktor tersebut adalah:

- a. Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan peningkatan prestasi belajar siswa.
- b. Menanamkan ekspektasi yang tinggi pada semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- c. Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- d. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah supaya seluruh guru dan karyawan dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- e. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah dan di rumah secara terus-menerus.
- f. Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan diri pada prestasi belajar siswa.
- g. Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
- h. Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
- i. Memahami bagaimana orang



dewasa belajar (baca: guru dan karyawan) dan mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.

- j. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- k. Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
- l. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan wali murid untuk berbagai agenda peningkatan mutu sekolah.
- m. Belajar secara terus-menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

C. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Kepala sekolah di era globalisasi dituntut untuk mempunyai kepemimpinan yang berkepribadian, kepercayaan diri, keberanian, semangat, kecerdasan emosional dan sosial, pengetahuan yang luas, keterampilan profesional. Dia juga harus mampu melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi, efektif dan inovatif.

Di era globalisasi ini, kepala sekolah berperan sebagai figur teladan dan mediator antara sekolah dan masyarakat yang berfungsi dan harus memiliki kompetensi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar kondusif yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan semua potensi dan lingkungan yang kondusif agar para guru dan peserta didik terdorong untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling

memberdayakan. Kepala sekolah berada di garda paling depan dalam keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan. Peran kepala sekolah adalah *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani*.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka kepala sekolah di era globalisasi ini diharapkan dapat menjalankan fungsi kepemimpinan yang efektif. Untuk itu, dalam rangka peningkatan peran dan fungsi kepala sekolah disarankan sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah diberikan kebebasan yang bertanggung jawab dalam memimpin lembaga pendidikan pada tingkat satuan terkecil. Otonomi sekolah dan penerapan MBS harus betul disadari dan diperankan secara optimal oleh kepala sekolah.
- b. Peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam bentuk pendidikan dan pelatihan yang relevan perlu dilakukan secara berkala. Selain itu, forum komunikasi antar kepala sekolah, misalnya Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) perlu dioptimalkan dalam rangka meningkatkan kompetensi kepala sekolah.
- c. Penguatan fungsi Manajemen Berbasis Sekolah yang memberikan otoritas penuh kepada kepala sekolah perlu terus dikaji dan dipantau pelaksanaannya agar kepala sekolah dalam melakukan kepemimpinan yang efektif di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrow, R. 1986. *The Philosophy of Schooling*. Brighton: Wheatsheaf Book Ltd.
- Brighthouse, J. & Woods, D. 1999. *How to Improve Your School*. New York: Routledge.
- Cheng, Y.C. 1994. *Planning and Structuring for Development and Effectiveness*. Hong Kong, The Chinese University of Hong Kong.
- Council of Chief State School Officers, "School Principal Standard of Competencies," One Massachusetts Avenue, NW . Suite 700 . Washington, DC 20001-1431. Standar kompetensi ini antara lain diadaptasi oleh Negara Bagian California dan Illinois sebagai

- standar profesional para kepala sekolah, <http://www.csla.org>
- Darling-Hammond, L. 1992. *Professional Development Schools*. New York: Teachers College Press.
- Encarta, Desk Encyclopedia © 1996-97 Microsoft Corporation, CD-ROM version.
- ERIC, Clearinghouse on Educational Management, Trends and Issues: the Role of School Leader, downloaded April 2002, Direproduksi oleh Pusdiklat Pegawai Depdiknas April 2002, <http://eric.uoregon.edu> (semua informasi dimuat di public domain dan dapat direproduksi secara bebas).
- Garmstone, R. and Wellman, B. 1995. Adaptive School in Quantum Universe, *Educational Leadership*. 52 (7).
- Levine, M. (Ed.). 1994. *Professional Practices Schools*. New York: Teachers College Press.
- Lightfoot, Sara. 1983. *The Good High School: Portrait of Character and Culture*, New York, Basic Books.
- Mulyasa. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Murgatroyd, S. & Morgan, C. 1993. *Total Quality Management and The School*. Open University Press, Buckingham, PA.
- O'Neil, John. 1995. *On School as Learning Organizations*. Educational Leadership.
- Satori, D. 1995. *Masalah Mutu Pendidikan*. Makalah bahan diskusi pendidikan bersama Kepala Sekolah dan Guru-guru di YP-PGII pada tanggal 11 Juli di Bandung.
- Sutomo. 2007. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNES.
- Taylor, B.O. (Ed.). 1990. *Case Studies in Effective Schools Research*. Kendal/Hunt Publishing Company.
- The World Bank. 1998. *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*. Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office.
- The Principal Internship: How Can We Get It Right?* www.sreb.org
-

